

## COACHING

# Schubkraft für Projekte

Kein Sportler wäre in Athen ohne einen Coach in die Nähe eines Olympiarekords gekommen. Coaching ist hier nicht nur akzeptiert, Höchstleistungen sind ohne Coach gar nicht denkbar. Doch bei Unternehmensprojekten glauben noch viele, auf Coaching verzichten zu können.

■ VON DINO STAHL UND ANDREAS ELLENBERGER

**B**ei der Projektarbeit in Unternehmen muss das volle Potenzial genutzt werden. Warum sollte man dabei nicht ebenfalls vom Wissen, den Erfahrungen und dem unvoreingenommenen Blickwinkel eines externen Coaches profitieren? Zumal dies für Unternehmen und Projektleiter von großem Nutzen sein kann.

Die Praxis im Projektmanagement zeigt, dass viele Verbesserungspotenziale nicht ausgeschöpft werden. Praktiker bestätigen immer wieder, dass sie durch einen guten Coach den Erfolg ihres Projektes, die Motivation der Projektmitarbeiter und die Effizienz des Projektes wesentlich verbessern konnten.

Projektleiter-Coaching bedeutet die zielgerichtete Unterstützung eines Projektleiters im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung eines Projekts. In der Praxis sieht das wie folgt aus: Der Projektleiter erhält eine vom Auftraggeber des Projekts unabhängige Person – in der Regel einen erfahrenen Projektleiter – als Sparringspartner, mit dem er seine Vorstellungen über das weitere Vorgehen im Projekt austauscht. Gemeinsam erarbeiten beide fachliche oder methodische Lösungsvorschläge, die der Projektleiter meist selbst umsetzt.

## Fachliches Coaching

Der Projektleiter wird auf fachlicher Ebene durch einen externen Experten in einem neuartigen Projektthema unterstützt. Meist gibt es zu diesem Wissen nur eingeschränktes Know-how in der eigenen Organisation. Der Experte hat

hier die erforderliche Erfahrung und hilft dem Projektleiter, die fachlichen Implikationen nicht nur zu verstehen, sondern auch die spezifischen Anforderungen für die eigene Organisation zu definieren: Dabei geht es etwa um erfolgskritische Aspekte, einen Zeitplan und um die Fragen, welche Bereiche in welcher Form involviert werden sollten und in welchem Umfang eine externe Beratung eingebunden werden sollte. Schulungen für den Projektleiter wären hierbei hilfreich, jedoch nicht ausreichend, da er über das vermittelte Know-how hinaus eine praktische Hilfestellung zu konkreten Fragestellungen des Projektes in seinem Unternehmen benötigt.

Typische Beispiele im Finanzdienstleistungssektor sind etwa Projekte zur Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS. Im Rahmen solcher Projekte werden in der Regel mehrere Beratungsunternehmen aufgefordert, ihre Angebote abzugeben. Im Interesse eines Beraters liegt es natürlich, ein für ihn optimales Paket mit Komplettangebot zu schnüren. Aber oft sind die angebotenen Leistungen weder vollständig noch erforderlich. Hier muss der Projektleiter in der Lage sein, Angebote unterschiedlichen Umfangs zu vergleichen und die Qualifikation der Berater zu beurteilen. In der Praxis kommt hier oft ein Coach zum Einsatz. Er kann helfen, die Angebotsinhalte zu präzisieren und eine genauere Leistungsbeschreibung

bei den Beratern einzufordern. Vertragsstreitigkeiten werden damit schon im Vorfeld ausgeschlossen. Die Erfahrungen aus vielen Projekten zeigen: Wenn die Projektleitung gemeinsam mit einem Coach die Beraterangebote vergleicht, lassen sich die Aufwände bei gleichbleibenden Leistungen um 30 % reduzieren.

**Erfolgreich  
abgewickelte  
Projekte  
dienen als  
Grundlage  
für die Über-  
nahme von  
Führungsver-  
antwortung.**

## Methodisches Coaching

Beim methodischen Coaching stehen prozessuale Aspekte eines Projekts im Vordergrund. Zur Effizienzsteigerung stimmt der Projektleiter mit einem erfahrenen Projektmanager als Sparringspartner das Vorgehen im Projekt ab. Gezielt werden die Schwachstellen identifiziert und Maßnahmen zur Optimierung der Projektabwicklung abgestimmt.

Methodisches Coaching funktioniert, wenn der Coach neben dem Projektmanagement-Know-how auch einen Erfahrungsschatz aus zahlreichen Projekten mitbringt. Er kennt nicht nur die idealtypische Theorie, sondern auch die praktischen Probleme im Unternehmensalltag. Kurzfristig können die Projektplanung kritisch überprüft und konkrete Lösungsmöglichkeiten für Problem- und Konfliktsituationen entwickelt werden.

Wer kennt diese Situation nicht aus der Praxis? Ein neues Projekt wird aufgesetzt,



FOTO: DSV

## Kosten sparen mit Projektleiter-Coaching

Mit Projektleiter-Coaching wird der Projekterfolg wahrscheinlicher und die Position des Projektleiters deutlich gestärkt. Für das Unternehmen ergeben sich ebenfalls gravierende Vorteile: Unproduktive Konflikte, zeitliche Verzögerungen von Projekten oder ineffiziente Abwicklung mit hohen externen Kosten lassen sich vermeiden. Dennoch ist Coaching kein Allheilmittel. Der Coach kann nur Hinweise und Empfehlungen auf Basis

der Informationen des Projektleiters und seiner eigenen Erfahrungen geben. Umsetzen muss diese der Projektleiter selbst. Projektleiter, die mit einem Coach gearbeitet haben, beurteilten das gezielte diskrete Coaching als sehr wertvolle Unterstützung. Der Einsatz eines Coaches ist im Vergleich zu den Gesamtprojektkosten nachweislich eine der besten Investitionsmöglichkeiten in ein Projekt.

ein Projektleiter gesucht, der sich durch dieses Projekt beweisen und auszeichnen soll. Jedoch wird er weder in ausreichendem Maße von seinen Linienaufgaben freigestellt noch bekommt er Unterstützung durch erfahrene Projektleiter, da diese in anderen Projekten verplant sind. Typische Fragen des Projektmanagements, etwa nach einer realistischen Terminplanung, Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Risikoplanung sind für ihn neu. Der Coach dagegen kennt diese Fragestellungen aus eigener Erfahrung und kann den Projektleiter etwa im Bereich des Berichtswesens, der Projektorganisation und der Identifikation von Handlungsalternativen unterstützen. So steigen die Chancen, ein Projekt in der Zeit und im geplanten Budgetrahmen erfolgreich abzuschließen.

Wichtig ist, das Coaching speziell auf die Erfordernisse des Projektleiters auszurichten. Dazu muss der Auftrag an den Coach klar umrissen und mit dem Projektponsor abgestimmt sein. Denn der Coach soll den Projektleiter unterstützen und nicht als Kontrollorgan des Auftraggebers dienen. Dazu muss das Auftreten des Coaches gegenüber den weiteren Projektbeteiligten geklärt werden. Er kann im Hintergrund bleiben, Vertragsverhandlungen mit externen Beratern begleiten oder auch als Moderator in Projektbesprechungen auftreten. Im Rahmen der inhaltlichen Unterstützung wird beispielsweise festgelegt, auf welche Themen sich das Coaching beschränken soll und ob es lediglich zu Projektbeginn oder während des gesamten Projektes erfolgt. Weiterhin ist zu klären, ob es fixe Coaching-Termine gibt oder flexibel auf Basis der Projektsituation entschieden wird, wann die Unterstützung stattfindet. Auch darüber, ob der Schwerpunkt auf der Persönlichkeitsentwicklung des Projektleiters oder bei gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen liegt, sollte Einigkeit herrschen. Erste Aufgabe für den Coach ist es immer, eine Vertrauensbasis zum Projektleiter aufzubauen. Beide müssen ihre Erwartungen klar kommunizieren und abstimmen, der Auftraggeber erhält dann die Ergebnisse dieser Abstimmung.

### Nutzen für Projektleiter

Die Investitionen in das Coaching sind nicht isoliert als kurzfristige Projektinvestition zu betrachten, denn die erhöhte Kompetenz des Projektleiters steht dem Unternehmen langfristig zur Verfügung. Ein Coaching im Sinne eines „Training-on-the-Job“ ist auch als Weiterbildungsmaßnahme zu sehen. Betrachtet man die Aufstiegschancen im Unternehmen, zeigt sich, dass erfolgreich abgewickelte Projekte als Grundlage für die Übernahme von Führungsverantwortung dienen. Als Alternative zur Fachlaufbahn ist die Projektlaufbahn mittlerweile in vielen Unternehmen als Karriereweg aner-

## Woran erkennt man einen guten Coach?

Erfahrene Projektleiter wollen sich oft nicht in die eher defensive Rolle des Coaches begeben. Sie möchten sich lieber aktiv in ein Projekt einbringen. Dagegen fehlt es den meisten Coaches eher an fachlich-methodischen Kenntnissen, da sie oft aus dem verhaltenspsychologischen Umfeld kommen. Ein guter Coach sollte daher folgende Eigenschaften aufweisen:

- Expertenwissen im Projektmanagement,
- Erfahrungen als Projektleiter und Coach,
- fachliches und branchenspezifisches Know-how,
- Ausbildung in Moderations- und Gesprächstechniken.

Unabdingbar ist auch das positive „Bauchgefühl“ des Projektleiters gegenüber seinem Coach. Wenn es beiden nicht gelingt, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, ist das Coaching zum Scheitern verurteilt.

kannt. Somit zahlt sich das Coaching für den Projektleiter in zweierlei Hinsicht aus: Zum einen entwickelt er seine Persönlichkeit und erlernt neue Techniken, Methoden und Vorgehensweisen für künftige Aufgaben. Zum anderen erhöht er durch erfolgreich umgesetzte Projekte seine Reputation im Unternehmen.

### Angst vor Gesichtsverlust

Manager in deutschen Unternehmen haben oft Angst davor, sich von einem Coach helfen zu lassen, weil sie Gesichtsverlust fürchten. Fordert ein Projektleiter zur Optimierung seiner Projektarbeit einen Coach an, muss er dies dem Auftraggeber plausibel machen. Oft sieht dieser lediglich den zusätzliche Aufwand und das stillschweigende Eingeständnis, dass der Projektleiter nicht perfekt ist. Doch für Perfektion braucht man Ausbildung und Erfahrung. Hieran fehlt es sehr vielen Projektleitern.

Ein weiterer vorgeschützter Grund dafür, auf einen Coach zu verzichten, ist der Hinweis auf fehlende Zeit, um sich mit dem Coach abzustimmen. In einer hektischen Projektphase kommt es vor, dass der Projektleiter sehr stark in Anspruch genommen wird. Statt Entlastung anzufordern, betreibt er oft Aktionismus. Doch wer in der operativen Arbeit feststeckt, dem entgleitet der strategische Blick für die Gesamtzusammenhänge. ■

Dino Stahl ist Partner, Andreas Ellenberger Berater der Project Consulting Company in Hamburg.